

## المبادئ التربوية العامة التي يقوم عليها نجاح الإدارة التربوية في الإسلام

د/ العربي صالح اليسير (\*)

ملخص البحث:

يتضمن البحث مقدمة عامة حول عناية الإسلام بالنظام التربوي، باعتبار أن الإسلام هو دعوة أخلاقية وتربوية في الأساس. ويشير إلى أن التطورات التي حصلت في مجالات التعليم والتربية، وشملت المناهج، والإدارة، وطرائق التدريس والامتحانات، وقد وضعت موضع الاعتبار في مجالات التربية الإسلامية، حيث تستوعب المبادئ الإسلامية كل متغيرات العصر. ولذلك فالمعايير الإسلامية التي يُقاس بها صلاح المؤسسات التربوية إنما تنطلق من المبادئ الإنسانية العامة التي لا اختلاف على أهميتها وصلاحها.

ويركز البحث على ركن مهم من أركان البرنامج التعليمي وهو الإدارة التعليمية أو التربوية، فيأتي على ذكر أهم المبادئ العامة التي تركز عليها الإدارة في التربية الإسلامية، وتشمل:

(\*) قسم التفسير والاجتماع - كلية الآداب والعلوم الخمس - جامعة المرقب .

- المبدأ الأخلاقي، باعتبار الأخلاق شرطاً لتحقيق التقدم والنجاح، وبها يحصل تقدم الأمم، وهذا أكثر ما ينطبق على العمل التربوي.
- مبدأ المساواة والعدل، وهو يقوم على ما يتطلبه العمل في المجال التربوي تحديداً من رفع لكافة أشكال التمييز، مما يحقق رفعاً من معنويات العاملين وزيادة في فاعلياتهم.
- أما مبدأ الديمقراطية والشورى، فيعني وجوب اتخاذ القرارات في المسائل التعليمية من خلال ما يشير به الخبراء وأهل الاختصاص.
- وكذلك الحال بالنسبة لمبدأ تنوع الاختصاصات والاعتراف به.
- ثم مبدأ التخطيط والتنظيم الذي يتوقف عليه نجاح أي عمل.
- ومبدأ حسن المعاملة الذي يعني أن المهارة في الإدارة تعني المهارة في العلاقات الإنسانية.
- ومبدأ الكفاية والخبرة، وهو يشمل نواحي الكفاية المختلفة، علمية، ودينية، ونفسية.

## مقدمة:

الإسلام نظام للحياة، فليس مجرد عقيدة بالغيث وعبادات وتوجيهات، وهو أصلح منهج للإنسان يكفل له السعادة الآنية والأبدية، ولأنه كذلك باعتباره من عند الخالق سبحانه وتعالى الأعظم بشؤون خلقه، فقد استوعب كل شيء في حياة الناس من الأخلاق والمعاملات إلى الاقتصاد والسياسية والتربية والاجتماع.

فلا غرابة إذاً أن ينصرف جهد الباحثين إلى دراسة المبادئ الدينية الإسلامية، ما كان متعلقاً منها بأمور الحياة الدنيوية أو الآخروية، خاصة وأن الارتباط وثيق، بل غير منفصل في كل ما له صلة بحياة المسلم في داري العمل والجزاء. فهذه لتلك، والعمل في الدنيا يحصد المسلم ثمرته هنا وهناك..

وإذا كان مقام المقال متصلاً بالنظام التربوي، فإن الإسلام قد عنى بذلك عناية خاصة، لأن الدعوة الإسلامية هي دعوة أخلاقية وتربوية في الأساس، وغايتها السمو بالفضائل وتحقيق أقصى درجات الكمال الإنساني.

وهكذا كان التركيز كبيراً على التربية، فجاءت نصوص القرآن الكريم في مجملها داعية إلى تركية النفوس وتهذيبها، كما تضمنت أحاديث الرسول عليه الصلاة والسلام التوجيه والإرشاد والتعليم. وإذا كانت النظم التربوية الحديثة قد اشتملت على فلسفات ونظريات ومذاهب وأيديولوجيات كثيرة، فإن الإسلام قد استوعب كل ذلك ولم يضق به، فجاءت النظرة التربوية الإسلامية غاية في الرقي، وصار المنهج التربوي في الإسلام مثلاً يفقدي به الآخرون على مختلف عقائدهم ومشاربهم واتجاهاتهم الفكرية.

والحديث عن النظام التربوي في الإسلامي يفترض منذ البداية أن قضايا التربية والتعليم بتشعباتها الكثيرة قد وجدت لها مكاناً في تراثنا الديني. ومهما يكن من أمر التطور الذي حصل في مجالات التعليم والتربية على مستوى المناهج والإدارات والامتحانات وطرائق التدريس، فإن المبادئ الإسلامية العامة في هذه المجالات قد استوعبت هذا كله ووضعت موضع الاعتبار.

فإذا انتقلنا إلى المعايير الإسلامية للمؤسسات التربوية، فهذا يقتضي أن نتوقف لأجل مناقشة الأسس التي تُبنى عليها هذه المعايير، فهي أسس تستند إلى الحق والخير وتحقيق المصلحة، لأن الغاية هي سعادة الإنسان، ولا تتحقق التربية الصالحة التي تهدف إلى غاية السعادة ما لم توضع لها ضوابط وقواعد، ومن هنا فالمعايير الإسلامية التي يُقاس بها صلاح المؤسسات التربوية إنما تنطلق من المبادئ الإنسانية العامة التي لا اختلاف على سموها وفضلها، فهذه المؤسسات التي يُنَاط بها إعداد الناشئين لابد وأن تكون متطورة في برامجها، متميزة في نظامها، واضحة في أهدافها، وأن يكون المشتغلون فيها على قدر كبير من الأخلاق والاحترام. ولابد أن تكون هذه المؤسسات منضبطة بأخلاق العمل التربوي. وبالجمله فإن المؤسسات التربوية التي تخضع للمعايير الإسلامية ينبغي أن يتوفر لها أقصى قدر من التطور الذي تواكب من خلاله العصر، حيث إن مرونة المبادئ الإسلامية تسمح لهذه المؤسسات بتطوير برامجها وطواقمها الإدارية والتدريسية بما يتماشى مع التطور الحاصل في شتى مناحي الحياة.

إذا فمعايير صلاح المؤسسات التربوية بالمقياس الإسلامي سيشمل الإدارة والمناهج وطرائق التدريس وأساليب التقويم والقياس، إلى غير ذلك

## المبادئ التربوية العامة

### فكر وإبداع

#### التي يقوم عليها نجاح الإدارة التربوية في الإسلام

---

مما يدخل في إنجاح البرنامج التعليمي، أو ما تتضمنه العملية التعليمية التربوية بأركانها الأساسية والفرعية.

إن الإدارة التربوية لا تخرج عن كونها واحدة من الموضوعات الكثيرة التي يدور من خلالها الحديث عن مشكلات التعليم والتربية، كالفلسفة التربوية وإعداد المعلمين، وتطوير المناهج، ومخرجات التعليم وسوق العمل... إلخ.

كذلك، فإن محور الإدارة التربوية يقع فيه التفصيل الذي يشمل مفهوم الإدارة وأهميتها ومجالاتها.

لكن هذا البحث سينحصر في جملة المبادئ العامة التي تركز عليها الإدارة التربوية في التربية الإسلامية.

تمهيد:

إن التربية الإسلامية تُشتق من طبيعة الإسلام الذي فيه من المرونة ما يسمح بتطبيقه كمنهج ونظام يتكيف مع واقع الناس في مختلف الأزمنة والأمكنة، وهذا هو سر صلاحيته للناس أجمعين، وكونه خاتم الرسالات السماوية. فالتربية الإسلامية لا تشتمل في الواقع على التفاصيل الكثيرة التي تحويها الإدارة التربوية الحديثة، وهي تفاصيل ناشئة عن تعقد نظام الإدارة الذي هو مظهر من مظاهر التطور والحداثة، ومع ذلك فالتربية الإسلامية تشتمل على العديد من المبادئ العامة التي لها من المرونة ما يجعلها تسير كل تقدم وتطور، يُضاف إلى ذلك أن في هذه المبادئ من السهولة واليسر والواقعية والوضوح ما يجعلها صالحة ومناسبة للتطبيق في كل الظروف والأحوال الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

إن هذه المبادئ تؤكد على أن أخلاق العدل والمساواة وتكافؤ الفرص، ومراعاة المصالح العامة، كما أنها تعنى بحاجات الجسم والعقل والروح.

ومن بين هذه المبادئ الهامة ما يلي:

أ- المبدأ الأخلاقي في العمل الإداري:

هذا المبدأ يعني أنه لا إدارة صالحة في المفهوم الإسلامي ما لم تكن قائمة على القيم الأخلاقية وعلى الإيمان بالدرجة الأولى، فالإيمان هو الذي يوقظ في النفوس مخافة الخالق سبحانه وتعالى ومراقبته في كل سلوك.

والإدارة التي لا تستند إلى أخلاق تعجز عن حل كافة المشكلات التي تواجهها، فالأخلاق تفك الكثير من المشكلات التي لا تحلها السياسة. ومعظم

عيوب الإدارة إن لم يكن كلها يرجع إلى ضعف الضمير الأخلاقي في القائمين على الجهاز الإداري. ومن معاني الخلق: بذل الجميل، وكف القبيح، والتخلي عن الرذائل، والتخلي بالفضائل. ويدخل في مفهوم الأخلاق كل الفضائل والعادات والاتجاهات الخيرة من: صدق، وأمانة، وإخلاص، ووفاء بالوعد، وكرمان للسر، واستقامة في السلوك، وشجاعة، وفتوة، وشهامة، ونجدة، وعدل، وحسن رعاية للمصلحة العامة، وتقدير للمسؤولية، وحلم، وعطف، ورحمة، وحب، ولين، وحسن معاملة، وما إلى ذلك من القيم والمعاني الخلقية والفضائل التي لا تتحقق الإدارة الصالحة في المفهوم الإسلامي بدونها. وكل فضيلة من الفضائل السابقة توجد عشرات النصوص المؤيدة لها، والحائثة عليها من الكتاب ومن السنة ومن آثار السلف الصالح. وحتى إن كانت هذه النصوص عامة فإنها تنفع أساساً للإدارة التربوية، كما تنفع أن تكون أساساً لغيرها من أنواع الإدارة، والتعامل مع الناس.

ونذكر نماذج من هذه النصوص:

- قوله (ص): «إنكم لن تسعوا الناس بأموالكم فسعوهم بأخلاقكم».
- وقوله (ص): «إن أحبكم إلى أحسنكم أخلاقاً الموطئون أكنافاً الذين يألفون ويؤلفون...» رواه الطبراني.
- وقوله (ص): «من سره أن يزحزح عن النار ويدخل الجنة فلتأته منيته وهو يشهد أن لا إله إلا الله وأن محمداً رسول الله، وليأت إلى الناس ما يحب أن يؤتي» أخرجه مسلم.
- وقوله (ص): «المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يسلمه».

- وقوله (ص): «أتدرون على من حرمت النار؟ قالوا: الله ورسوله أعلم، قال: على اللين السهل القريب» أخرجه الترمذي.
- وقوله (ص): «اللهم من ولي من أمر أمتي شيئاً فرفق بهم فيه، فارفق به».
- وقوله (ص): «من ستر على مسلم ستره الله في الدنيا والآخرة» أخرجه مسلم.
- وقوله (ص): «من ولي من أمر المسلمين شيئاً ثم لم ينصح لهم، لم يدخل الجنة معهم».
- وقوله (ص): «لا يدخل الجنة من كان في قلبه مثقال ذرة من كبر» رواه مسلم.
- وقوله (ص): «لا يلدغ المؤمن من جحر واحد مرتين».
- وقوله (ص): «لعن الله الراشي والمرتشى في الحكم» رواه ابن حبان والحاكم.

#### ب- مبدأ المساواة والعدل في العمل الإداري:

وهذا المبدأ هو الآخر له أساس مهم في الأخلاق الإسلامية، فالإداري المسلم عموماً والإداري التربوي على وجه خاص مطالب بالتعامل مع أتباعه ومن يعملون تحت قيادته على أسس من العدالة والمساواة، فلا يظلم، ولا يفرق في المعاملة، ولا يميل أو يجمال، بل يعامل الجميع على قدم المساواة، بحيث يطبق القوانين واللوائح على الجميع، ويفتح أمامهم الفرص على نحو متساو، حتى يحقق كل واحد منهم النجاح بحسب عمله وكفاءته.



وهذا المبدأ الإسلامي كغيره من المبادئ الأخلاقية الأخرى ليس قائماً على المصلحة أو المنفعة الدنيوية المجردة، بل هو قبل ذلك امتثال لأوامر الخالق سبحانه وتعالى واستجابة لنداء الضمير الديني، لأنَّ المسلم يحتكم في أمور حياته كلها إلى عقيدته الدينية.

لكن ذلك لا يُلغى أن يُقرن الأخذ بهذا المبدأ بما تتحقق به المصالح، فالعدل أو المساواة في العمل الإداري يعمل على رفع معنويات العاملين وزيادة إنتاجهم، ويُشعرهم بأهميتهم، ويحقق لهم الرضى عن إدارتهم.

والإدارة التربوية الحديثة هي التي تحسب أهمية كبيرة للسلوك الإنساني، وتؤكد على أهمية فن التعامل مع المشتغلين في الحقل التربوي، لأجل الارتقاء بهم، وتطوير أدائهم. ولا شك أن المعلمين الذين تقع عليهم مسؤوليات القيادة التربوية المباشرة سيكونون أكثر فاعلية وحامساً كلما توفّر لهم المناخ الإداري الذين يجدون فيه الاحترام والتقدير، إذ بقدر ما يحصل عليه المعلمون من جزاءات ومكافآت مادية وأدبية فإنهم يُخلصون في عملهم ويحبونه.

أما عن النصوص والآثار الدينية المرتبطة بهذا المبدأ فهي أكثر من أن تُحصى، وجلّها مما يُستشهد به كمبدأ أخلاقي عام، لكنها ربّما تكون أكثر انطباقاً على الإدارة التربوية نظراً لحساسية هذا العمل وأدبياته وأخلاقياته: فمن القرآن الكريم:

\* يقول تعالى: ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾<sup>(١)</sup>.

(١) سورة النحل، الآية: ٩٠.

\* وقوله سبحانه وتعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَى أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ﴾<sup>(١)</sup>.

\* وقوله أيضاً: ﴿وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَى﴾<sup>(٢)</sup>.

\* وقوله: ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاَنُ قَوْمٍ عَلَى أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾<sup>(٣)</sup>.

ومن الأحاديث النبوية الشريفة التي تؤكد على مبدأ العدل والمساواة:

• قوله (ص): «ما من أحد يكون على شيء من أمور هذه الأمة فلم يعدل فيهم إلا كُتِبَ الله في النار».

• وقوله (ص): «لا يسترعى الله تبارك وتعالى عبداً رعية قلت أو كثرت إلا سألته الله تبارك وتعالى عنها يوم القيامة، أقام فيها أمر الله أم أضاعه، حتى يسأله عن أهل بيته خاصة».

وغير هذه النصوص كثير.

### ج- مبدأ الديمقراطية والشورى:

وهو يعني وجوب اتخاذ القرارات في المسائل التعليمية والتربوية من خلال ما يُشير به الخبراء وأهل الاختصاص في هذا الميدان.

فالشورى مبدأ إسلامي عام، حيث به تصلح أحوال الأمة، وفي غيابه تسوء جميع الخدمات، وتعم الفوضى وتكثر الأخطاء، ويتحول المجتمع بأسره إلى حقل تجارب. والديمقراطية بالمفهوم الحديث لا تختلف في جوهرها عن مبدأ «الشورى» في الإسلام، وكلاهما مبدأ مرِن قابل للتطور بحسب ظروف

(١) سورة النساء، الآية: ١٣٥.

(٢) سورة الأنعام، الآية: ١٥٣.

(٣) سورة المائدة، الآية: ٩.

الناس وأحوال المجتمعات. وفي المجال التربوي فإن الشورى تضمن سداد الآراء التي تتخذها القيادات الإدارية التربوية، فما يخلص إليه الخبراء والمتخصصون في الحقل التعليمي يمكن أن يتحول إلى برامج تربوية ناجحة، فالشورى إذاً تحقق النجاح، والإدارة التي لا مجال فيها لرأي علمي مبنى على التعدد والاختلاف، لا يتوقع لها أن تطور أي نظام، بما في ذلك النظام التربوي، علماً بأن الشورى الحقيقية هي التي يلجأ فيها إلى أهل الاختصاص في الموضوع المطروح للنقاش.

والنص على الشورى جاء في القرآن الكريم عاماً ومرناً يسمح للمسلمين أن يختاروا أنسب الطرق لتحقيقها، بما يناسب زمانهم وظروفهم، أما الصورة التي تطبق بها الشورى فهي متطورة بتطور الزمان.

ويشترط فيمن يُستشار أن يكون من أهل العلم في الميدان المتعلق بالاستشارة، يقول سبحانه تعالى: ﴿ فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ﴾<sup>(١)</sup>.

والأدلة على نجاح الإدارة التربوية المشروطة بتوفر مبدأ العمل بالشورى، يمكن أن نلمسها من خلال ما نلاحظه من تطور برامج ونظم التعليم في الدول الديمقراطية وأغلبها غير مسلمة، وتختلف النظم التربوية في الدول العربية الإسلامية بسبب غياب الديمقراطية في معظم هذه الدول.

#### د- مبدأ تنوع الاختصاصات:

لقد عرفت الإدارة الإسلامية العامة تطبيق هذا المبدأ منذ بداية الدعوة الإسلامية في عهد الرسول (ص) رغماً عن بساطة العمل الإداري في تلك

(١) سورة النحل، الآية: ٤٣.

الفترة المبكرة من تاريخ الإسلام، حيث كان النبي (ص) يوزع الأعمال بين أصحابه كل حسب اختصاصه وكفاءته، وقد ظهر هذا واضحاً في مجال الكتابة إذ تولى بعض الصحابة كتابة الوحي، فيما أسند لبعضهم الآخر كتابة المراسلات الخارجية، والمعاملات وأموال الصدقات.

فمبدأ توزيع الاختصاصات وتقسيم العمل يُمثل ركناً مهماً في نظام الإدارة الإسلامي، وحيث إنَّ نظام الإدارة التعليمية ينطوي على جانب فني متخصص فإن الإسلام يضعه في مكانه الصحيح من حيث إسناد المهام الإدارية في المجال التربوي إلى المتخصصين، وهكذا فقد ظهرت مجالات دراسية وتربوية متنوعة في مجالي الإدارة التعليمية والتربوية.

#### هـ- مبدأ التخطيط والتنظيم:

إن التخطيط السليم هو الذي يضمن وضوح الرؤية وشموليَّتها، وتحديد الأهداف ووضوحها، ومن ثم ترجمتها إلى خطط وبرامج عملية، والإسلام يؤكد على مبدأ التخطيط، لأن الشريعة الإسلامية تدور مع المصلحة المحققة للأمة وجوداً وعدماً، ولذلك قيل: «أينما كانت المصلحة فثم شرع الله».

وسلامة التخطيط تكون بقدر ما يتوفر له من المعلومات الصحيحة والدقيقة، والأهداف الواقعية الواضحة، وكذلك المرونة والتنبؤ بالمستقبل، وتوقع المشاكل والعقبات التي تصادف عمليات التنفيذ.

وخاصية المرونة في الشريعة الإسلامية يمكن أن تتجلى في كثير من قواعد الشريعة التي تعطى اعتباراً واضحاً لعوامل الزمان والمكان والمصلحة العامة المحققة.

ومن بين هذه القواعد: «الضرورات تبيح المحظورات» و«المشقة تجلب التيسير»، و«درأ المفاسد مقدم على جلب المصالح». وكذلك قاعدة: «الأمر إذا ضاق اتسع».

وهذه القواعد وغيرها تستند إلى أدلة من القرآن الكريم، نذكر منها:

- قوله سبحانه وتعالى: ﴿فَمَنْ اضْطُرَّ غَيْرَ بَاغٍ وَلَا عَادٍ فَلَا إِثْمَ عَلَيْهِ إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ﴾<sup>(١)</sup>.
- وقوله تعالى: ﴿يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ﴾<sup>(٢)</sup>.
- وقوله سبحانه أيضاً: ﴿مَا يُرِيدُ اللَّهُ لِيَجْعَلَ عَلَيْكُمْ مِنْ حَرَجٍ وَلَكِنْ يُرِيدُ لِيُطَهِّرَكُمْ وَلِيُتِمَّ نِعْمَتَهُ عَلَيْكُمْ﴾<sup>(٣)</sup>.

كذلك، فهناك شواهد أخرى من أحاديث الرسول (ص) منها:

- قوله عليه الصلاة والسلام: «أنتم أعلم بشؤون دنياكم». رواه مسلم.
- وقوله عليه الصلاة والسلام: «ما رآه المسلمون حسناً فهو عند الله حسن».

وما يقال عن التخطيط يقال أيضاً عن التنظيم والإشراف والرقابة والمتابعة وغيرها من العمليات والوظائف الإدارية الأساسية، فهي جميعاً أمور يحققها الدين ويدعو إليها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ومن الأدلة غير المباشرة على أهمية هذه الوظائف أنها ضرورية للقيادة، والقيادة في أي جماعة هي أمر واجب، وما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب.

(١) سورة البقرة، الآية: ١٧٣.

(٢) سورة البقرة، الآية: ١٨٥.

(٣) سورة المائدة، الآية: ٧.

ومما يجب على الإداري أن يراعيه في إشرافه وتوجيهه -حسب وجهة النظر الإسلامية- أن يكون واقعياً فيما يأمر به وما يُوجه إليه. فلا يأمر إلا بما يُستطاع فعله، وبما يتمشى مع مبادئ الدين وقيمه، لأنه لا طاعة فيما يخالف الدين.

كذلك عليه أن يجعل هدفه النهائي من وراء جهوده التوجيهية هو تنمية الرقابة الداخلية أو الذاتية في قلوب العاملين معه، وهي الرقابة التي يفرضها الإنسان بإرادته على نفسه خشية الله وطلباً لرضاه واستجابة لضميره، ورغبة في محاسبة نفسه قبل أن يُحاسب.

• يقول الله تعالى: ﴿فَاتَّقُوا اللَّهَ مَا اسْتَطَعْتُمْ﴾<sup>(١)</sup>.

• ويقول: ﴿لَا يَكُفُّ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا﴾<sup>(٢)</sup>.

• ويقول الرسول (ص): «يسرّوا ولا تعسرّوا، وبشّروا ولا تنفروا».

• ويقول: «رحم الله عبداً سمحاً إذا باع وإذا اشترى وإذا قضى وإذا اقتضى».

• ويقول: «ما نهيتكم عن شيء فاجتنبوه، وما أمرتكم به فأتوا منه ما استطعتم».

أما بالنسبة لتحقيق الرقابة الذاتية الذي تسعى إليه التربية الإسلامية، ويسعى إليه التوجيه الإداري الذي لا يعدو أن يكون ضرباً من ضروب التربية في مفهومها الواسع، فإنه ليس هناك من عامل أقوى في تحقيق هذه الرقابة من الإيمان القوي بالله الذي يبعث على خشية وتقواه، ومراقبته في كل الأمور والظروف ومحاسبة النفس، والعمل لما بعد الموت. يقول سبحانه وتعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ هُمْ مِنْ خَشْيَةِ رَبِّهِمْ مُشْفِقُونَ وَالَّذِينَ هُمْ بِآيَاتِ رَبِّهِمْ

(١) سورة التباين، الآية: ٦.

(٢) سورة البقرة، الآية: ٢٨٥.

يُؤْمِنُونَ وَالَّذِينَ هُمْ بِرَبِّهِمْ لَا يُشْرِكُونَ وَالَّذِينَ يُؤْتُونَ مَا آتَوْا وَقُلُوبُهُمْ وَجَلَةٌ أَنَّهُمْ إِلَىٰ رَبِّهِمْ رَاجِعُونَ أُولَٰئِكَ يُسَارِعُونَ فِي الْخَيْرَاتِ وَهُمْ لَهَا سَابِقُونَ<sup>(١)</sup>.

وتأكيد الإسلام على الرقابة الداخلية النابعة من الإيمان ومن الضمير الداخلي للشخص لا يعني أن تهمل الرقابة الخارجية ممن لهم سلطة الرقابة من أولى الأمر والقادة الإداريين والمراقبين الإداريين، بل يهتم الإسلام أيضاً بهذه الرقابة الخارجية، ويدعو إلى ممارستها ممن لهم الحق في ذلك، حفاظاً على مصلحة الأمة وتجنباً للإهمال والتفريط في حقوقها ومصالحها، وقد قيل: «إن الله لنزع بالسلطان ما لا يزغ بالقرآن».

و- مبدأ حسن المعاملة:

القيادة الإدارية الإسلامية تُعطي اهتماماً بالغاً للعلاقات الإنسانية في الإدارة، وتعتبر المهارة هي مهارة في العلاقات الإنسانية بالدرجة الأولى، ومقومات العلاقات الإنسانية السليمة ومستلزماتها كثيرة ومتنوعة، ترتبط بمسايرة الفطرة الإنسانية وخصائص الطبيعة البشرية، وبإشباع الحاجات الإنسانية الأساسية، وبالتمشي مع القيم الدينية والخلقية.

ومن بين مقوماتها ما تضمنته المبادئ السابقة من ضرورة إقامة العدل الإداري على العقيدة والخلق، وعلى العدل والمساواة، وعلى الشورى والمشاركة في الرأي والعمل، وعلى تقسيم العمل وتوزيعه، وتفويض السلطات اللازمة لتنفيذه على أساس من الكفاية والاختصاص ورغبات العاملين وميولهم، وعلى الإشراف الدقيق والتوجه الحكيم والرقابة النزيهة الحازمة.

(١) سورة المؤمنون، الآيات: ٥٧ - ٦١.

والقائد الإداري الصالح يستطيع أن ينجح في مهمته إذا ضرب من نفسه المثل الطيب الذي يمكن أن يُقتدي في الاستقامة والإخلاص والأمانة واحترام العمل ودقته.

ويستطيع هذا القائد أن يكسب حب أتباعه إذا عاملهم بعدل ومساواة، وخطبهم بلين ورفق، وعفا عن غير المقصود من أخطائهم، وتحلى بالحلم والصفح الجميل، وإذا تواضع في غير منقصة وسار في قضاء حوائج أتباعه، وأخلص لهم النصيحة، وأصلح ذات بينهم، واستمع إلى آرائهم واقتراحاتهم وشكاواهم، وكنم أسرارهم وسر عوراتهم.

ومن شأن القائد أو الرئيس الإداري إذا تمسك بهذه الأخلاق ومارسها عملياً في إدارته أن يكسب ثقة واحترام العاملين معه، وينجح في بناء علاقات طيبة معهم.

ومن الشواهد القرآنية على مبدأ حسن المعاملة، والقدوة التي يضرب من خلالها المثل في الالتزام:

- قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ كَبِرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ﴾<sup>(١)</sup>.
- وقوله: ﴿وَالْكَافِرِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾<sup>(٢)</sup>.
- أيضاً قوله سبحانه وتعالى: ﴿خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ﴾<sup>(٣)</sup>.
- وقوله: ﴿وَلَمَنْ صَبَرَ وَغَفَرَ إِنَّ ذَلِكَ لَمِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ﴾<sup>(٤)</sup>.

(١) سورة الصف، الآيتان: ٢-٣.

(٢) سورة آل عمران، الآية: ١٣٤.

(٣) سورة الأعراف، الآية: ١٩٩.

(٤) سورة الشورى، الآية: ٤٣.



ومن أحاديث الرسول (ص): «عَلِّمُوا وَيَسِّرُوا، عَلِّمُوا وَيَسِّرُوا، عَلِّمُوا وَيَسِّرُوا». رواه البخاري.

• وقوله (ص): «اللَّهُمَّ مَنْ وَلِيَ مِنْ أَمْرِ أُمَّتِي شَيْئاً، فَشَقَّ عَلَيْهِمْ فَاشَقَّ عَلَيْهِ، وَمَنْ وَلِيَ مِنْ أَمْرِ أُمَّتِي شَيْئاً فَرَفَّقَ بِهِمْ فَارَفَّقَ بِهِ». رواه البخاري.

• وقوله (ص): «لَا حِلَّ أَحَبَّ إِلَى اللَّهِ تَعَالَى مِنْ حِلِّ إِمَامٍ وَرَفَقَةٍ، وَلَا جَهْلٍ أَبْغَضَ إِلَى اللَّهِ تَعَالَى مِنْ جَهْلٍ إِمَامٍ وَخَرْقَةٍ».

• وقوله (ص): «مَنْ وَلِيَ مِنْ أَمْرِ الْمُسْلِمِينَ شَيْئاً، ثُمَّ لَمْ يَجْهَدْ لَهُمْ وَيَنْصَحْ، لَمْ يَدْخُلِ الْجَنَّةَ مَعَهُمْ».

• وقوله (ص): «إِنَّ اللَّهَ أَوْحَى إِلَيَّ أَنْ تَوَاضِعُوا، حَتَّى لَا يَبْغِيَ أَحَدٌ عَلَى أَحَدٍ، وَلَا يَفْخَرُ أَحَدٌ عَلَى أَحَدٍ». رواه مسلم.

ومما ورد في كتاب الإمام علي كرم الله وجهه إلى الأشر النخعي عندما ولّاه مصر: «وَلَا يَكُونَنَّ الْمُحْسَنُ وَالْمُسِيءُ عِنْدَكَ بِمَنْزِلَةِ سَوَاءٍ، فَإِنَّ فِي ذَلِكَ تَزْهِيْدًا لِأَهْلِ الْإِحْسَانِ فِي الْإِحْسَانِ، وَتَدْرِيبًا لِأَهْلِ الْإِسَاءَةِ عَلَى الْإِسَاءَةِ، وَالْأَزْمُ كِلَا مَنَّهُمَا مَا أَلْزَمَ نَفْسَهُ».

ومن الحكم المأثورة في الفكر الإسلامي: «أَفْضَلُ الْأَعْمَالِ مَا أَوْجَبَ الشُّكْرَ». وقول بعضهم: «أَخْزَنْ لِسَانَكَ كَمَا تَخْزَنْ مَالَكَ، وَزِنْهُ كَمَا تَزِنْ نَفَقَتَكَ، وَأَنْفَقْ مِنْهُ بِقَدْرٍ، وَكُنْ مِنْهُ عَلَى حَذَرٍ، فَإِنَّ إِنْفَاقَ أَلْفِ دِرْهَمٍ فِي غَيْرِ وَجْهِهِ أَفْضَلُ مِنْ إِطْلَاقِ كَلِمَةٍ فِي غَيْرِ مَحَلِّهَا».

## ز- مبدأ الكفاية والخبرة:

تقوم الإدارة الإسلامية في مجال التربية على مبدأ تأكيد الكفاية في جميع اختياراتها وتعييناتها للمناصب والمهام الإدارية بمختلف مستوياتها،

وفي ترقياتها وتوزيعاتها الأعمال والمسؤوليات وتفويضاتها لبعض السلطات، فالكفاية في الإسلام مقدمة على السن، ولا يعترف الإسلام بالمحسوبية، ولا يرتضي العصبية في التوظيف، وإسناد المناصب، والترقية من درجة إلى أخرى، ولا في أي عمل من أعمال الولاية العامة، بل الذي يرتضيه هو أن توضع الكفاية في المقام الأول، وبذلك تُرسى قواعد الحق والعدل والمصلحة العامة.

والكفاية التي يعطيها الإسلام هذه الأهمية في أمور الولاية العامة والإدارة هي كفاية ذهنية علمية، وكفاية دينية خلقية، وكفاية نفسية.. ومما يدخل في الكفاية الذهنية العلمية: الحكمة والذكاء والبصيرة، وبعد النظر، وحسن التصرف، والقدرة على حلّ المشاكل بطريقة علمية منطقية، وعلى الإبداع في مجال العمل، وسعة الثقافة العامة، والوعي والخبرة الإدارية الناضجة.

ومما يدخل في الكفاية الدينية الخلقية صحة العقيدة، والتمسك بتعاليم الدين، والاستقامة وحسن السلوك، والصدق والأمانة والإخلاص، وما إلى ذلك.

ومما يدخل في الكفاية النفسية الاستقرار النفسي، وقوة الشخصية، والثقة في النفس.

ومن الشواهد والنصوص المدعمة لهذا المبدأ في مجال الإدارة والولاية العامة.

- قوله (ص): «من وُلّي من أمر المسلمين شيئاً، فولّى رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمؤمنين منه، فقد خان الله ورسوله».
- وفي رواية أخرى: «من قلّد رجلاً على عصابة، وهو يجد في تلك العصابة أرضى منه، فقد خان الله ورسوله وخان المؤمنين».

## الخاتمة :

نخلص مما سبق إلى أن نجاح الإدارة التربوية في الإسلام يتطلب جملة من الاشتراطات، هي التي تتحقق من خلال المبادئ الأنفة الذكر، وهي مبادئ إنسانية عامة، وحضارية، ولا تختلف فيها وجهات النظر، لأنها منطقية وواضحة بذاتها. وهذه المبادئ تتصف بالمرونة التي تكفل لها مسايرة العصر، ومواكبة التطور في النظم الإدارية.

والشيء المهم الآخر في هذه المبادئ أنها تجمع بين الجانبين العملي والأخلاقي، فلا يُخالج أحداً الشك في موضوعيتها وواقعيتها، إذ بقدر ما تؤكد على العنصر الديني ووازع الضمير كأساس ضروري لنجاح العمل الإداري، فإنها لا تغفل عن ميدان الواقع الذي تُراعى فيه سنن الحياة المادية والاجتماعية، وهذا من خلال التركيز على الخبرة والعلم والتخطيط والتنظيم. ونصل في النهاية إلى نتيجة مؤداها أن نجاح البرنامج التربوي يتوقف على تكامل أركانه، والإدارة التربوية هي ركن مهم في العملية التعليمية، فإذا كانت ترتكز على ثوابت سليمة، فلا شك أنها ستدعم البناء التربوي من خلال بقية الأركان.

والمعايير الإسلامية للمؤسسات التربوية مستمدة من معايير الإسلام العامة التي تستوعب قضايا الاقتصاد، والسياسة، والاجتماع، وهي معايير تتوفر لها كل حُظوظ التميز والنجاح، لسبب رئيسي وجيه، وهو أن الإسلام نظام متقدم للحياة، بل هو أصلح نظام، باعتباره من عند الخالق سبحانه وتعالى، وتطبيقاته العملية سهلة وميسرة سهولة الشريعة الإسلامية ويسرها، وهي موجهة إلى الناس أجمعين، وفيها الحلول العملية والواقعية لكل مشكلاتهم.